



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REDE PRIVADA DE MINAS GERAIS FACE AS TRANSFORMAÇÕES NO INÍCIO DO SÉCULO XXI

Íris Barbosa Goulart

Centro Universitário UMA

irisgoulart@terra.com.br

Rodrigo Zuquim Macedo

SENAC – MG

rodrigozuquim@uol.com.br

RESUMO

As mudanças econômicas e políticas ocorridas a partir da segunda metade do século XX têm obrigado as organizações a adotarem estratégias que as tornem capazes de enfrentar os desafios que lhes são impostos. No Brasil, o acesso ao ensino universitário, até recentemente era reservado a uma parcela reduzida da população; medidas implantadas a partir de 1996 ampliaram as oportunidades para novos segmentos da população, mediante aumento do número e das características das instituições de ensino superior. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias adotadas por instituições de ensino superior da rede privada que estão enfrentando a competitividade. A pesquisa analisou dados secundários obtidos nos sites do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), nos relatórios de pesquisas e dados de consultores da área. As instituições estudadas se consideram empresas de educação e expressam a necessidade de obter lucros e garantir a produtividade como fazem empresas de outros setores. Para isto, têm adotado medidas que as levem a evitar os prejuízos, adotando estruturas organizacionais mais simples, mantendo o corpo docente e administrativo enxuto, focando na distribuição mais racional das tarefas administrativas e de ensino.

Palavras-chave: instituição de ensino superior, modelos de gestão.

INTRODUÇÃO

As mudanças decorrentes do desenvolvimento econômico, político e social que se iniciaram a partir de meados do século XX, entre as quais se realça a expressiva revolução tecnológica, a valorização do capital intelectual, a expansão dos ideais neoliberais e novos modelos de relações sociais deram origem a novas formas de organização do processo de trabalho, bem como à adoção de estratégias que assegurem a competitividade.

As transformações advindas do progresso tecnológico, segundo Dowbor (1993), podem ser resumidas em cinco grandes eixos: a informática; as telecomunicações, que permitem transmitir grande volume de textos, imagens, sons com rapidez; a biotecnologia, que influencia as áreas de agricultura, farmácia e indústria; as novas formas de energia, em

particular o laser; e os novos materiais, que incluem supercondutores, diversos tipos de plástico, cerâmicas, entre outros.

A valorização do capital intelectual constitui uma importante mudança ligada à evolução tecnológica, pois, a partir da substituição do trabalho braçal pelas máquinas, passou-se a exigir do trabalhador o conhecimento capaz de realizar tarefas mais complexas. Decorre desta mudança a chamada Era do conhecimento, quando o trabalho passa a requerer de quem o realiza uma especial capacidade de raciocínio e, em muitos casos, criatividade (DOWBOR, 1993).

Um dos maiores desafios das organizações é desenvolver uma capacidade de resposta às demandas como forma de sobreviver a um ambiente com intensas transformações e extremamente competitivo. Tavares (2005) afirma que a principal função da gestão estratégica é estabelecer um elo entre o futuro e o presente; visa assegurar, em termos de hoje, que as questões de sobrevivência e crescimento da organização estejam sendo adequadamente consideradas. Nesse contexto, é essencial que as organizações trabalhem o seu planejamento estratégico com o envolvimento de todos os seus recursos humanos, aproveitando oportunidades e neutralizando ameaças ambientais, analisando e refletindo constantemente o micro e o macro ambiente com a adoção de uma linguagem comum, de maneira que todos saibam como agir.

No Brasil, na segunda metade da década de 1990, as grandes empresas, geralmente multinacionais, vindas dos países mais ricos do mundo, passaram a dispor de capital e de recursos tecnológicos sofisticados. Além dessa polarização externa, ocorreu também uma polarização interna, uma vez que no interior dos países ocorre uma distribuição desigual da renda, sendo poucas as pessoas e grupos econômicos que dominam o mercado e dispõem de recursos e condições de desenvolvimento. A expressão ideológica de todo esse processo de transformação das estruturas de poder é o que se tem denominado neoliberalismo, modelo político-econômico que defende o livre mercado concorrencial em oposição à ação mediadora do Estado nas crises econômicas. Essas transformações atingiram todo o tecido social; ampliando as distâncias entre pessoas e grupos, provocando mudanças nas relações sociais, que se refletiram principalmente no mundo do trabalho. Assim, as novas formas de organização do trabalho impuseram a educação básica como condição indispensável para o desempenho de qualquer trabalhador até mesmo no chão de fábrica, onde a complexidade das tarefas passou a requerer o domínio do conhecimento. (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Pode-se afirmar que as mudanças advindas da globalização e do neoliberalismo, assim como a influência da revolução tecnológica e a alteração das relações de produção exerceram uma influência significativa sobre a educação, obrigando-a a atender aos imperativos da competitividade. A multiplicação dos conhecimentos, as informações disponibilizadas e as interações entre os povos levaram as instituições responsáveis pela educação a adotar estratégias que permitissem o acesso de muitos ao conhecimento, minimizando o custo desta oferta.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA informam que na década de 1980 o acesso à educação básica estava assegurado a mais de 90% da população em idade escolar. Diante disso, o Governo se viu pressionado a ampliar o número de vagas no ensino médio, o que foi feito mediante oferta de cursos principalmente no sistema público. Já na década de 1990, esta população de concluintes do ensino médio buscava o curso superior e medidas tomadas pelo governo facilitaram a abertura e o funcionamento de instituições de ensino

superior privadas, algumas das quais passaram a contar com programas de financiamento dos cursos pelo governo. (OLIVEIRA; DOURADO; AMARAL; 2006).

As medidas adotadas pelo Ministério da Educação para o funcionamento do ensino superior a partir de 1994 perseguiram dois objetivos: reduzir o investimento nas universidades públicas e fortalecer a possibilidade de as instituições da rede privada ampliarem sua oferta de vagas, oportunizando o acesso de camadas sócio-economicamente menos favorecidas a este nível de ensino. Essas medidas resultaram no crescimento quantitativo das matrículas nas IES da rede privada e também na diversificação sociocultural do corpo discente. Além disso, as diversas instituições de ensino superior passaram a enfrentar uma competitividade maior, o que constitui uma ameaça à sobrevivência de cada uma delas.

A competitividade entre as novas instituições de ensino superior da rede privada fez com que buscassem diferenciais que as tornassem mais atraentes para os possíveis alunos. Consideradas novo tipo de negócio, exige-se delas uma nova arquitetura estratégica, representada por práticas mais agressivas, inovadoras e futuristas que influenciem a área de atuação. (Handerson, *apud* MONTGOMERY; PORTER, 1998). Nesse quadro, as fusões e aquisições de instituições de ensino superior representam uma estratégia utilizada neste momento, determinando o surgimento de novas formas de gestão que vêm sendo adotadas pelas IES.

Pena (1995, p.3) afirma que embora imersa em um mar de dificuldades, a universidade ainda é por excelência o lugar de produção e transmissão do conhecimento. Pesquisadores como Tachizawa; Andrade, 2002; Morato, 2006 têm estudado os modelos de gestão e as estratégias adotadas pelas instituições responsáveis pela educação para sobreviverem neste mercado altamente competitivo. A pesquisa abordada neste artigo tem como objetivo analisar estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior da rede privada em Minas Gerais para enfrentarem a competitividade no contexto da educação num recorte de tempo de 1994 a 2013 e toma como referência a legislação e os principais fatos relacionados à expansão deste nível de ensino. São utilizados dados secundários; recorre-se a informações contidas nos *sites* do Ministério da Educação, em relatórios fornecidos pelas instituições de ensino superior que têm unidades em Minas Gerais e em relatórios de pesquisas que trataram do assunto.

MUDANÇAS IMPLANTADAS NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO A PARTIR DOS ANOS 1990

O Brasil é um país de proporções continentais, cuja extensão territorial é de mais de 8,5 milhões de quilômetros quadrados, sendo o quinto maior país do mundo, só superado pelo Canadá, Rússia, China e Estados Unidos. A população brasileira é estimada em mais de 190 milhões de habitantes e se divide desigualmente pelo território nacional, estando concentrada na parte sul do país. Os últimos anos foram marcados por uma nova fase da economia, caracterizada, por um lado, pela estabilidade econômica e, por outro lado, por grandes estrangulamentos internos e externos, que ainda hoje constituem restrições importantes ao desenvolvimento brasileiro. O Brasil é hoje a oitava maior economia do mundo, apesar das restrições com as quais se depara. (www.ibge.gov.br)

Um país com tais dimensões e com uma população tão numerosa exige atenção especial do governo sobre a educação do seu povo. A partir da década de 1990, medidas vinculadas à Constituição de 1988 e à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96 – buscaram assegurar a todos o acesso à educação. Foram definidos os planos decenais de

educação e fez-se um significativo investimento na melhoria da educação básica, implantando-se o ensino em ciclos, a avaliação do aprendizado dos alunos e a qualificação do corpo docente. Com as medidas tomadas pelos governos estaduais, foi assegurado o acesso e a permanência do alunado nas classes do ensino fundamental; em seguida, impôs-se a expansão do ensino médio, que passou a ser assegurado a uma população bem maior do que a dos anos anteriores. A década de 1990 terminou com medidas destinadas a assegurar acesso ao curso superior para camadas menos privilegiadas economicamente.

Até os anos 1990, os cursos de nível superior eram ministrados por universidades públicas e por algumas poucas instituições de ensino superior da rede privada. A autorização para novos cursos e a criação de instituições voltadas para este nível de ensino encontravam barreiras na legislação vigente. Durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, significativas mudanças ocorreram no que diz respeito à expansão do ensino superior no país. No final do primeiro mandato desse Presidente, o Ministro da Educação Paulo Renato de Souza procedeu à reformulação das políticas públicas do setor educacional, visando a, de um lado, reduzir gastos com as universidades públicas e, de outro, criavam condições sem precedentes para a ampliação do ensino superior privado. (MONTEIRO; BRAGA, 2004). A expansão das instituições de ensino superior da rede privada determinou o acirramento da concorrência entre elas, iniciando-se uma busca de diferenciais que garantissem não só a procura, mas a fidelização dos alunos.

No setor público também se verificaram mudanças. Moehlecke e Catani (2006) citam várias ações relacionadas ao processo de expansão ensino superior, dentre as quais se destacam: a interiorização de unidades de ensino; a diversificação, devida à criação de várias modalidades de ensino, tais como cursos sequenciais, tecnológicos e o ensino à distância; a flexibilização do currículo de formação, em atendimento às demandas de mercado; e as novas formas de financiamento dos cursos. Dados do INEP (2009) apontam a criação de novos *campi* e cursos nas instituições federais - IFES (como exemplo, a Universidade Federal de Viçosa e a Universidade de São João Del Rei criaram novos *campi* no estado), e até mesmo um impulso nas universidades estaduais, como é o caso da Universidade do Estado de Minas Gerais, que se estruturou nesta época.

Tendo em vista a multiplicação de IES e de novos cursos, tornou-se importante garantir a qualidade do ensino oferecidos. Por isto, no primeiro biênio do mandato presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva, destacaram-se quatro medidas legais de grande importância:

- a) Lei nº 10.861, de 14/04/04, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, regulamentada pela Portaria MEC 2.051 de 09/07/04;
- b) Lei nº 10.973, de 02/12/04 (Lei de Inovação Tecnológica), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências;
- c) Lei nº 11.079, de 30/12/04, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública;
- d) Lei nº 11.096, de 13/01/05 (MP 213, de 10/09/04), que institui o Programa Universidade para Todos - ProUni regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior e dá outras providências.

O Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação positiva no SINAES processos

conduzidos pelo Ministério da Educação. Somente poderá contratar financiamento com e de IES cuja mantenedora tenha efetuado adesão ao FIES. (www.sisfiesportal.mec.gov.br)

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008. (www.reuni.mec.gov.br). As ações prevêem, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão. (www.reuni.mec.gov.br). Todas as universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao Ministério da Educação, planos de reestruturação de acordo com a orientação do Reuni.

O Programa Universidade para Todos, somado ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica ampliaram significativamente o número de vagas na educação superior, contribuindo para um maior acesso dos jovens a este nível de ensino. (www.reuni.mec.gov.br)

O novo Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2011 – 2020 apresenta metas como: universalização e ampliação do acesso e atendimento em todos os níveis educacionais; a utilização do exame nacional do ensino médio (ENEM) como critério de acesso à educação superior, a oferta de financiamento para a educação superior, a melhoria da capacidade instalada e dos recursos humanos das instituições públicas de educação superior; ampliação da oferta de vagas por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e do Sistema Universidade Aberta do Brasil; a oferta de educação superior pública e gratuita prioritariamente para a formação de professores para a educação básica; programas de incentivo à mobilidade estudantil e docente em cursos de graduação e pós-graduação, em âmbito nacional e internacional; elevação da qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior. (MEC, 2010).

Mesmo sabendo que várias ações estão sendo programadas e efetivadas no ensino superior, há de se acautelar quanto aos riscos de um possível crescimento desordenado no setor privado. (MOEHLECKE; CATANI, 2006). Tachizawa e Andrade (2002) já realçavam que as Instituições de Ensino Superior demandam elaboração de novos modelos de gestão mercadológica e construção de atributos que solidifiquem uma vantagem competitiva. Os autores destacam que assim como em outros setores da economia, as instituições de ensino superior precisam se posicionar de maneira competitiva no mercado, desenvolver formas de relacionamento com os alunos, de maneira que se garanta a sua permanência nos cursos.

Uma referência ao significado das novas estratégias que estão sendo utilizadas pelas IES da rede privada facilitará a compreensão das estratégias adotadas por elas.

Os processos de fusões e aquisições têm sido motivo de intensas alterações no mercado, trazendo em seu cerne novos modelos de gestão, produção e emprego. Segundo Bulgarelli (1998, apud Camara, 2007), fusão é o ato de natureza corporativa ou social, por meio do qual duas ou mais sociedades, ante a dissolução de alguma ou de todas elas, confundem seus patrimônios e se agrupam em uma só sociedade. Implica, pois, um processo societário, absorção de umas por outra ou união entre elas para uma nova, além de transmissão global do patrimônio, incorporação dos acionistas e ainda extinção das incorporadas. A Fusão

Empresarial está definida no âmbito legislativo pela Lei Federal 6.404/76, a qual dispõe em seu artigo 228, que a Fusão Empresarial é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma nova sociedade, que as sucederá em todos os direitos e obrigações. Por conseguinte, a Lei 10.406/02 diz que a fusão determina a extinção das sociedades que se unem.

Os motivos que prevalecem com maior frequência para justificar as ondas de fusões e aquisições incluem fatores como o crescimento, as mudanças econômicas ou tecnológicas, a necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, o potencial para ganhos de sinergias, o corte de custos e economias de escala e escopo. Todavia, muitas pesquisas demonstram que menos da metade desses movimentos agrega algum valor às empresas e a seus acionistas (VASCONCELOS; CALDAS; WOOD JR., 2004).

Trabalhos desenvolvidos pela KPMG *Corporate Finance* (2011) demonstram que a redução das barreiras de entrada ao capital externo, a globalização, o fim dos monopólios e das reservas de mercado e as privatizações, assim como os processos sucessórios nas empresas familiares contribuíram para a intensificação das fusões e aquisições. Conforme relatório da KPMG (2011) o movimento de fusões e aquisições para o setor educação começou a ser tratado em categoria específica a partir do ano de 2008, quando o setor educacional ficou em terceiro lugar no *ranking* de fusões e aquisições, atrás de Tecnologia da Informação e Alimentos, Bebidas e Fumo (KPMG, 2009, p. 8).

A **Abertura de capital**, que constitui outra estratégia, é regida pela Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976, segundo a qual se considera aberta a companhia cujos valores mobiliários estejam admitidos à negociação na bolsa ou no mercado de balcão (BRASIL, 1976, art.26). A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, criada pela Lei nº 6.385/76, com a finalidade de regular, fiscalizar e supervisionar o mercado de valores mobiliários. Compete à CVM promover o estímulo à formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários, especialmente em ações das companhias abertas de capital nacional; promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e balcão; coibir fraudes ou manipulação de condições artificiais de oferta, de demanda ou preços negociados no mercado, além de assegurar a observância de práticas equitativas no mercado e acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados.

A Comissão de Valores Mobiliários também administra os registros instituídos pela lei que a criou (registro de empresas para negociação de suas ações no mercado, registro de oferta pública de ações, registro de consultores, analistas de valores mobiliários, auditores independentes etc.) e propõe ao Conselho Monetário Nacional (CMN) limites máximos de preços ou qualquer outro rendimento cobrado pelos intermediários financeiros. (BRASIL, 1976). As bolsas de valores, de acordo com a Resolução CMN nº 2.690/2000, são sociedades anônimas ou associações civis, com autonomia financeira, patrimonial e administrativa. Estão sujeitas à supervisão e resoluções da CVM, assim como diretrizes e políticas do CMN. O patrimônio das bolsas é representado por títulos patrimoniais ou ações ordinárias pertencentes às sociedades corretoras membros. A Bolsa é utilizada pelas empresas de capital aberto para captação de recursos. Dessa maneira, exerce papel essencial como agente propulsor do crescimento das empresas e no desenvolvimento da economia (BM&FBOVESPA).

A transformação de IES em empresas de capital aberto tem sido criticada quanto à possibilidade de elas oferecerem rentabilidade em curto prazo. Segundo Porfilio e Yu (2006)

quando se trata uma instituição de ensino com valores comerciais ou princípios de mercado podem ocorrer situações como: contratação e demissão de colaboradores da instituição baseados em necessidades de mercado, recrutamento de estudantes com a finalidade de maior lucratividade, criação de programas rápidos a fim de maximizar o ganho, julgamento do desempenho de professores de acordo com a demanda dos consumidores, padronização dos currículos objetivando a eficiência econômica.

A PESQUISA REALIZADA

Para alcance do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, de caráter descritivo, que adotou uma abordagem qualitativa na análise de resultados. Nesta pesquisa, as fontes bibliográficas são constituídas por dados secundários buscados no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), em relatórios disponibilizados por instituições ou grupos de instituições de ensino superior, além de informações divulgadas por consultorias educacionais. Esses documentos foram encontrados em *sites* disponíveis na internet e em relatórios encaminhados pelas instituições de ensino superior à Secretaria de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, ou ainda em relatórios de outros pesquisadores que abordaram o tema. Recorreu-se aos artigos, pesquisas, dissertações e teses disponibilizados no Portal Capes, no Scielo e mesmo no Google acadêmico e nas bibliotecas universitárias. Os levantamentos foram feitos através da demarcação precisa dos problemas de pesquisa e da definição clara das palavras-chave (*key words*).

É oportuno lembrar o aumento das instituições de ensino superior no Brasil no período estabelecido para esta análise. Das 2.314 instituições instaladas no país no ano de 2009, a metade se concentrava na região sudeste, que é representada pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. A partir de 2010, o número de institutos federais de ensino também se multiplicou e as universidades federais instalaram *campi* em várias cidades do interior além de sua sede. Considerando que existe uma concentração de IES no sudeste, sendo a maioria delas pertencente à rede privada, buscou-se identificar as estratégias que vêm sendo adotadas pelas empresas educacionais. Essas estratégias constituem recursos utilizados por elas para se adaptarem às condições definidas pelo Ministério da Educação e para enfrentarem a competição entre elas.

No início do ano de 2009, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) postou em seu sítio uma notícia vinculada no Jornal Correio Brasiliense com a chamada: Crise incentiva aquisições no ensino superior. No conteúdo da matéria estava grafado que a —crise internacional empurrou a economia brasileira para o buraco o que se tornou um tormento para as empresas de educação de ensino superior com mais de 5 milhões de alunos matriculados¹. (www.andifes.org.br)

A matéria escrita pelo jornalista Vicente Nunes reportava, ainda, que sem crédito na praça, atoladas em dívidas e enfrentando índices assustadores de inadimplência, muitas das instituições de ensino superior foram colocadas à venda para não fechar as portas. Assim, como resultado o ano de 2009 foi marcado por uma consolidação do setor, processo que começou a ganhar força em 2007, quando grupos privados importantes, como o Anhanguera, com 110 mil alunos, e o Estácio de Sá, com 190 mil, foram à bolsa de valores, emitiram ações e levantaram milhões de reais para se expandirem. (www.andifes.org.br)

Naquela oportunidade, o economista Ruy Coutinho, presidente da *LatinLink* Consultoria, segundo a reportagem registrada no *site* da ANDIFES, havia concluído um grande estudo sobre o setor educacional brasileiro, mostrando que a velocidade de concentração no setor seria robusta, visto que só no ano de 2008, quando o crédito estava farto, ocorreram 55 aquisições no setor educacional. (www.andifes.org.br). Coutinho (2009) afirmava, também, que os fundos de investimentos, chamados de *private equity*, já detinham participações em grupos educacionais importantes e citou como exemplos o GP Investimentos, que comprou 20% da Estácio de Sá; o Fundo Pátria, que participava do capital da Anhanguera, e o UBC Pactual, com 38% da Faculdade do Nordeste (FANOR), em Fortaleza. Entre os fundos estrangeiros que já haviam se estabelecido no Brasil estavam o americano *Capital Group*, acionista do grupo Kroton Educacional, e o *Cartesian Group*, que adquirira parte do grupo nordestino Maurício de Nassau e a *Laureate Education*, uma das maiores instituições privadas de ensino do mundo, adquiriu o controle da Faculdade Anhembí Morumbi. (www.andifes.org.br).

O surgimento de grandes Instituições de Ensino Superior, através de fusões, aquisições e abertura de capital está na mídia diariamente. Uma das grandes instituições é a mantenedora da Universidade Estácio de Sá, com mais de 210 mil alunos matriculados nas modalidades presenciais e à distância em cursos de graduação e pós-graduação, conforme relatório dessa Instituição. Esta rede é formada por duas universidades, dois centros universitários, 25 faculdades e 51 polos de ensino à distância credenciados pelo MEC, com uma capilaridade nacional representada por 70 *Campi*, em 17 Estados (ESTÁCIO DE SÁ, 2010).

A palavra *holding* tem sido pronunciada incessantemente no setor educacional. Essa é uma estrutura de governança no qual é criada uma empresa para administrar um grupo delas que se uniu com o intuito de promover o domínio ou ter maior participação de mercado. Na modalidade de *holding* educacional, tem-se a Anhanguera Educacional, uma sociedade anônima - S.A. com 141 mil alunos matriculados em 2010, presente em 7 Estados (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2010). Outro *holding* é a Anima Educação, mantenedora do Centro Universitário UNA e do Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH), em Belo Horizonte e da Unimonte, em Santos. Em 2013, foi anexado o HSM Management; em 2014 o grupo abriu capital e comprou a Universidade São JudasTadeu. Pode-se citar, ainda, a Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) com seus mais de 130 mil alunos, distribuídos em seis Estados brasileiros e no Uruguai. A mantenedora da Universidade Paulista, presente em 10 Estados, conta com mais de 200 mil alunos matriculados em 2009, com mais de 500 laboratórios nas áreas de saúde, exatas, humanas e informática (ULBRA, 2010).

A Kroton Educacional S.A. é uma das maiores organizações educacionais privadas do Brasil, com uma trajetória de mais de 45 anos na prestação de serviços no Ensino Básico e mais de 10 anos no Ensino Superior, por meio da marca Pitágoras. Em 2007 a organização ficou marcada pela abertura de capital do Pitágoras na BM&F Bovespa, com o nome Kroton Educacional. Já em 2009, a Kroton recebeu um novo aporte financeiro de um dos maiores fundos de *private equity* do mundo, a *Advent International*, que a partir de então passou a compartilhar o controle da Companhia com os sócios fundadores. (AEITA, novembro/2010). Em 2010, a Kroton adquiriu o Grupo IUNI Educacional, instituição que também atua na graduação e pós-graduação por meio das marcas UNIC, UNIME e FAMA. Atualmente, são 39 unidades de Ensino Superior, presentes em 9 estados e 28 cidades brasileiras. Em 2011, a Companhia já conta com mais de 770 escolas associadas em todo o território nacional, além de cinco no Japão e uma no Canadá, por meio da Rede Pitágoras,

tendo mais de 90 mil alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação. (AEITA, 2011).

Na categoria das S.A., com aproximadamente 20 mil alunos, o Grupo Splice tem em seu portfólio negócios e investimentos focados em quatro áreas de atuação além da Educação (Faculdade de Engenharia de Sorocaba e o Centro Universitário Newton Paiva em Belo Horizonte); Imobiliária (Splice Desenvolvimento Urbano, Callas, Villa Empreendimentos Imobiliários); Infraestrutura (BRVias, Transbrasiliana e Via Rondon), Financeira (Banco Credibel) e Tecnologia (Controle e monitoramento de tráfego, Splice Serviços e Spliynet) (SPLICE, 2010).

Há ainda o Grupo Ibmecc Educacional, reunindo as Faculdades IBMECC Rio e Belo Horizonte e a Veris Faculdades, que unifica as marcas das Faculdades IBTA e Metrocamp. O Grupo, com alto grau de profissionalização de sua gestão e grande capacidade competitiva, com forte potencial de crescimento no mercado educacional também está presente em São Paulo, Brasília, São José dos Campos e Campinas (GRUPO IBMECC EDUCACIONAL, 2010).

Podem-se citar outros grupos educacionais como a Laureate *International Universities* (BSP, UniRitter, Uninorte, Esade, FG, UNPB, UAM, UnP e Unifacs) (laureate.net, 2011); o *holding* UB Participações e Serviços que congrega a UB UniSãoLuís Educacional S.A. (MA), a UniBrasil, em Curitiba (PR), a UCP, em Pitanga (PR), a Cesusc, em Florianópolis (SC) e em São José (SC), Unicampo, em Guarapuava (PR) e a Uniguaçu em União da Vitória (PR) (UniSãoLuís Educacional S.A., 2011).

O movimento de aquisição e fusão de IES ainda se encontra em processo de estabelecimento. Novos candidatos a *holding* ou grupo educacional tentando se estabelecer, buscam a geração de economia em escala com pressão sobre os valores médios de mensalidade, que tenderão a cair ainda mais, dificultando a vida das pequenas IES (BRAGA, 2010).

Em passado recente, não se falava em —economia de escala para o setor educacional, pois o maior custo é a folha de pessoal e nesta não se aplicava o ganho em escala. Com a inserção das novas tecnologias da informação no contexto da relação ensino/aprendizagem, integradas a projetos de unificação de matrizes curriculares, o ganho em escala passou a ser mais significativo no setor educacional (BRAGA, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os últimos anos do século XX, quando se consolidou a chamada Era do conhecimento, foram palco de uma grande valorização da educação, o que exigiu a formação das pessoas para seguirem os rumos ditados pelo processo de desenvolvimento. Diante das interações entre os povos, as informações disponibilizadas e o acelerado progresso da tecnologia, as instituições responsáveis pela educação se viram convocadas a oferecer sua contribuição, oportunizando o acesso de muitos ao conhecimento e minimizando o custo desta oferta.

A partir da segunda metade da década de 1990, a política governamental brasileira serviu-se dos diagnósticos dos organismos internacionais e se preparou para responder à demanda social por maior escolarização, visando a garantir a qualificação de um contingente maior de pessoas. Para isto, medidas tomadas pelo Ministério da Educação no Brasil facilitaram a abertura de novas instituições ensino superior e oportunizaram a transformação de algumas delas em unicentros e universidades. Instalou-se, a partir dessas medidas, uma concepção de universidade calcada em princípios mercantilistas e produtivistas. Estas mudanças permitiram

o acesso ao ensino universitário a uma camada da população de nível sócio-econômico inferior, que anteriormente não teria esta oportunidade e, ao mesmo tempo, possibilitou a redução do investimento do governo nas universidades públicas.

A competitividade que se estabeleceu entre estas novas instituições de ensino superior criadas ou transformadas em universidades ou unicentros passou a constituir ameaça à sobrevivência de cada uma delas. Em vista disso, cada instituição se viu obrigada a atrair alunos para os diversos cursos, a buscar oferecer um diferencial ligado à qualidade ou ao custo e ainda a investir no marketing educacional como antes não ocorria. Portanto, a lógica adotada no processo de expansão da educação superior não previu que o aumento das instituições de ensino levaria a esta competição nem antecipou que nem todos os que passavam a ter acesso ao ensino universitário iriam buscá-lo.

Assim é que, lutando para se manterem no mercado, as instituições de ensino superior estão recorrendo a estratégias capazes de levá-las a enfrentarem a crise que se instalou com o excesso da oferta e a luta pela conquista e manutenção do alunado. Nesse quadro, as fusões e aquisições de instituições de ensino superior representam uma das estratégias que caracterizam o momento atual e determinam o surgimento de novas formas de gestão que vêm sendo adotadas. Outra estratégia usada mais recentemente é a abertura de capital. Entretanto, o que tem se verificado é que as novas instituições criadas ou ampliadas vêm enfrentando sérias dificuldades. O desordenado crescimento deste segmento passou a dar sinais de crise, pois mesmo tendo a facilidade para o pagamento do ensino, uma grande maioria de alunos não consegue se manter nos cursos. Além disso, vem ocorrendo elevada evasão dos cursos recém-criados, como mostram dados do INEP e o número de vagas ociosas tornou claro que o crescimento havia chegado ao seu limite.

Tem-se verificado que as fusões, aquisições e incorporações pelas quais muitas instituições estão passando tem melhorado a infraestrutura física, o mobiliário, os laboratórios, o acervo bibliográfico, a infraestrutura computacional e informática, assim como o corpo docente com titulação, todavia, ainda não preenchem os requisitos necessários a escolas de bom nível e enfrentam problemas de permanência no mercado.

Pode-se concluir que este processo está em desenvolvimento e novos modelos podem vir a emergir, apresentando negócios até então ausentes no mercado. Deve-se registrar, ainda, que ao lado dessas grandes organizações convivem pequenas Instituições de Ensino Superior que têm como principais opções oferecer ensino a baixo custo; estabelecer-se na periferia das grandes cidades ou em cidades do interior onde os grandes grupos não têm interesse em entrar; ou criar diferenciais para serem reconhecidas como referência no nicho em que estão.

REFERÊNCIAS

ANHANGUERA EDUCACIONAL S.A. Disponível em <www.unianhanguera.edu.br>. Acesso em 19 de maio de 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). *Crise incentiva aquisições no ensino superior*.

Março/2009. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/index.php?option=com_

BARROS, Betânia Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. *Como e por que tornar-se uma companhia aberta: Utilizando o mercado de capitais para crescer*. São Paulo: Bolsa de Valores de São Paulo, ago. 2006.

_____. *Regulamento de listagem do Novo Mercado*. São Paulo. Bolsa de Valores de São Paulo, 2008.

_____. *Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa Nível 2*. São Paulo. Bolsa de Valores de São Paulo, 2008.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. *Acabou a fartura: análise setorial do ensino superior privado no Brasil*. Revista Ensino Superior, 24 de março de 2005.

BRASIL, *Decreto nº 3.860*, de 9 de julho de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm. Acesso em 18 de maio de 2011.

_____. *Projeto de Lei nº 8.035*, de 2010. Disponível em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao>. Acesso em 18 de maio de 2011.

BUARQUE, Cristovam. *A Universidade numa Encruzilhada*. CONFERÊNCIA MUNDIAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR +5, UNESCO, Paris, 23-25 de junho de 2003.

BULGARELLI, Waldirio. *Fusões, incorporações e cisões de Sociedades*. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMARA, Guilherme Augusto Nunes. *Fusões e Aquisições: Análise do Desempenho, da Performance e da Competitividade. Estudo de Caso do Sistema Usiminas*. 2007. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD - Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EOSA746H88/1/guilherme_augusto_camara.pdf. Acesso em 30 de setembro de 2011.

CUNHA, Luiz Antônio. *Ensino Superior e Universidade no Brasil*. In: Lopes, E. M. T. et al. *500 anos de educação no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DOWBOR, Ladislau. *Educação, tecnologia e desenvolvimento*. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE A EDUCAÇÃO DO FUTURO, MEMORIAL DA AMÉRICA LATINA, 1993.

ESTÁCIO DE SÁ. Disponível em <www.estacio.br>. Acesso em 19 de maio de 2011.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. *Cenários contemporâneos do mundo do trabalho*. In: GOULART, I. B. (org.) *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2002.

GOULART, Iris B.; COUTO MELO, Juliana; VIANNA, Paulo Silva. *Gestão de pessoas em instituições de ensino superior em mudança: estudos de caso*. Relatório produzido para a FEAD – Centro de Gestão Empreendedora. Agosto 2010.

GRUPO ANIMA. Disponível em <www.animaeducacao.com.br>. Acesso em 18 de maio de 2011.

GRUPO IBMEC EDUCACIONAL. Disponível em <www.grupoibmec.com.br>. Acesso em 19 de maio de 2001.

GRUPO SPLICE. Disponível em <www.splice.com.br>. Acesso em 18 de maio de 2011.

HENDERSON, Bruce D. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional de Amostra e Domicílios – Pnad*. Educação, 2009.

_____. Disponível em: <www.ibge.gov.br>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponível em: <www.inep.gov.br>.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Pesquisa de fusões e aquisições**: espelho das transações realizadas no Brasil. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/BR/PT/Estud>

os_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20AAquisicoe/2008/fusoes_aquisicoes_4o_trim_2008.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2011.

_____. *Pesquisa de fusões e aquisições: espelho das transações realizadas no Brasil*. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Acesso> Acesso em 10 de outubro de 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Banco de Dados do Ensino Superior, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo, Hucitec, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Sistema de Informações, Pesquisas e Estatísticas Educacionais*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>> Acesso em: 04 mar. 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - Disponível em: <www.prouniportal.mec.gov.br>.

_____. Disponível em: <www.reuni.mec.gov.br>.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2007*.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2008*.

_____. *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior de 2009*.

_____. *Sinopse da Educação Superior de 2007*.

_____. *Sinopse da Educação Superior de 2009*.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOEHLECKE, S.; CATANI, A. M. *Reforma e Expansão do Acesso ao Ensino Superior: balanço e proposições*. In: *Política para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)*. In: *Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios* / OLIVEIRA, J. F. [et al.]. Brasília: INEP 2006. 103

MONTEIRO, C.; BRAGA, R. *O mercado da educação superior particular no Brasil*. São Paulo: Revista Aprender Virtual. 12 ed., ano 3, n.03, mai./jun., p.13-23, 2003.

MORAIS, Rogério dos Santos; PEQUENO, Alex O. *A escola vai à bolsa: IES privadas profissionalizam a gestão, aderem aos níveis diferenciados de governança corporativa e promovem abertura de capital na Bovespa*. Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente. V. 13, n. 17. São Paulo, 2010.

MORATO, Vânia. *Estratégias organizacionais em IES privadas segundo a percepção de seus gestores: estudo de caso*. 2006. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Gestão Empreendedora - FEAD. Belo Horizonte, 2006.

MORROW, R. A.; TORRES, C. A. *Estado, globalização e Políticas Educacionais*. In: BURBULES, N. C.; TORRES, C. A. (Orgs). *Globalização e Educação: perspectivas e críticas*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F.; AMARAL, N. C. *Desafios e Perspectivas de uma Política para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)*. In: *Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios* / OLIVEIRA, J. F. [et al.]. Brasília: INEP 2006.

PENA, Roberto P. M. *Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as Face's*. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

PORFILIO, B. J.; YU, T. *Student as Consumer: A Critical Narrative of the Commercialization of Teacher Education*. Journal of Critical Education Policy Studies, v. 4, n. 1, 2006.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, Rui O. B. de. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural*. Revista Economia e Gestão, PUC-Minas, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, 2004, p. 25-48, Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/76/69>>. Acesso em 29 de setembro de 2011.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Fusões e Aquisições: aprendendo com a experiência brasileira*. Revista de Administração de Empresas. v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRICHES, D. *Fusões, aquisições e outras formas de associações entre empresas no Brasil*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp), São Paulo, v. 31, p. 14-31, janeiro/março, 1996. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=3101014.pdf>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL (ULBRA). Disponível em: <www.ulbra.br>. Acesso em 19 de maio de 2011.